

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
-0-**



LECTURAS RECOMENDADAS

LA MISIÓN HA MUERTO ¡LARGA VIDA AL DISEÑO OPERACIONAL!

RODRIGO PELAYO GONZÁLEZ, REVISTA DE MARINA DE CHILE

Lectura Recomendada por:

CPFG-EM David Vélez Altamirano
Jefe de Seguimiento y Evaluación de la
Academia de Guerra Naval

“La misión ha muerto- ¡Larga vida del diseño operacional!” de Rodrigo Pelayo González

David Vélez Altamirano

Capitán de Fragata EM

Jefe de Evaluación y Seguimiento de la Academia de Guerra Naval

En el presente ensayo se hace una relación entre el Proceso Planeamiento Operacional (PPO) y el Diseño Operacional, el autor incluso llega a afirmar que el nivel operacional la planificación empleando la metodología de Diseño Operacional (DO) elimina la necesidad de elaborar una misión orientadora del resto de la planeamientos demostrarán que el DO, como metodología tendiente a enmarcar el problema y elaborar una solución conceptual a dicho problema, reemplaza toda la etapa de orientación o análisis de la misión del PPO e incluso parte de la etapa de desarrollo del concepto o cursos de acción.

También en el ensayo se aclara que arte, diseño y aproximación operacional a pesar de que están plenamente relacionados no son lo mismo, y adicionalmente aclara también el autor que el Diseño Operacional y Proceso de Planeamiento Operacional son complementarios, no integrados para resolver problemas militares complejos, y que ambos son metodologías independientes para la resolución de problemas.

Un punto a destacar es que de acuerdo al autor cuando se planifica usando DO y PPO frecuentemente ocurre que la aproximación operacional luego es incoherente con el curso de acción desarrollado, dado que los planes llevan a cabo subprocesos del PPO que están hechos para solucionar una misión, no una aproximación.

Finalmente entre las conclusiones el autor resalta que el ambiente operacional al que se ve enfrentado un comandante operacional es mucho más complejo y mucho menos estructurado que el que le toca a un comandante táctico, por ende, requiere de una metodología que profundice su análisis con una aproximación más allá de lo racional, centrada en el comandante y empleando el arte operacional como aliado. Aunque ambos procesos pueden ser aplicados a todos los niveles, el DO es más adecuado para el nivel operacional y el PPO para el nivel táctico.

Bibliografía

Pelayo González, R. (2020, noviembre 19). La misión ha muerto: ¡Larga vida al diseño operacional! *Revista de Marina*. <https://revistamarina.cl/articulo/12345678909586743>

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.

Publica con nosotros


 979
 Noviembre - Diciembre 2020


La misión ha muerto: ¡Larga vida al diseño operacional!

The mission is dead: long live the operational design!



Por RODRIGO PELAYO GONZÁLEZ



ACTUALIDAD

[English Version Available](#)

FECHA DE PUBLICACIÓN: 19/11/2020. VISTO 182 VECES.

La doctrina nacional de planificación conjunta, elaborada a partir de doctrinas extranjeras, considera el proceso de diseño operacional integrado al de planificación de operaciones, pero de una forma en la que el momento de su aplicación no está claramente definido y, a la larga, genera duplicidad de esfuerzos e incluso confunde a los planificadores. Las diferencias de planificación operacional y táctica obligan a repensar cuál es la mejor metodología para determinar el problema y encontrar la solución. Y respecto a esto, hay mucho que discutir.

La planificación de operaciones navales durante el siglo XX, al menos desde la perspectiva didáctica, consistía en recibir una directiva del nivel superior, identificar en ella lo que ese superior tenía que lograr (su propósito), determinar las tareas esenciales que tenía que cumplir el receptor de la directiva para contribuir a ese propósito, y juntar ambas –tarea y propósito– en una estructura que resumía en pocas líneas el problema del comandante: la misión.



A comienzos del presente siglo, los teóricos de la planificación se dieron cuenta de que la misión, por sí sola, era insuficiente para orientar cursos de acción que fueran más allá del cumplimiento de las tareas y abarcaran condiciones de terminación o estado final deseado que aseguraran el éxito de la campaña, no solo en el nivel operacional, sino que también contribuyendo al mismo éxito en los niveles estratégico y político.

Dentro de lo anterior, la conexión entre los objetivos de los distintos escalones de planificación se volvió fundamental, a punto tal de hacer impensable que acciones ejecutadas en el nivel táctico fueran planificadas sin otro fin que el de contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Nació el nivel operacional, ubicado entre la estrategia y la táctica, como integrador, coordinador y sincronizador de lo que deben lograr las fuerzas en el nivel táctico, estructurado en forma de operaciones y campañas, y el cumplimiento final del objetivo estratégico. Los términos “objetivos,” entendidos como metas a alcanzar, empezaron a sonar más que “tareas” y “propósitos.” El ambiente operacional multiplicó su complejidad y dimensiones, incorporando un análisis más profundo de aspectos tanto militares, como políticos, sociales, económicos, culturales y de información, entre otros. Aparecieron conceptos como centro de gravedad, condiciones decisivas y líneas de operaciones. El antiguo y aparentemente simple Proceso de Planificación de Operaciones (PPO) nunca volvió a ser el mismo.

El presente ensayo pretende postular que, en el nivel operacional, la planificación elaborada empleando la metodología de Diseño Operacional (DO) elimina la necesidad de elaborar una misión orientadora del resto de la planificación; es más, los argumentos demostrarán que el DO, como metodología tendiente a enmarcar el problema y elaborar una solución conceptual a dicho problema, reemplaza toda la etapa de orientación o análisis de la misión del PPO e incluso parte de la etapa de desarrollo del concepto o cursos de acción.

Para lo anterior, se repasarán los significados de arte, diseño y aproximación operacional, de acuerdo a como son entendidos por la doctrina conjunta nacional y como difieren de lo que entienden doctrinas de fuerzas armadas con mayor experiencia en el empleo práctico; luego, se explicará el DO como metodología de resolución de problemas militares del nivel operacional; posteriormente, se relacionará los pasos del DO con los pasos del PPO, indicando la duplicidad de procesos que implica emplear ambos procesos simultáneamente, para finalmente concluir que el DO es mejor aplicable en el nivel operacional y de forma externa al PPO, que en todos los niveles de planificación y de forma integrada o simultánea, eliminando con ello la necesidad de elaborar una misión.



Arte, diseño y aproximación operacional no son lo mismo

La introducción de arte operacional en la publicación *Doctrina para la planificación de operaciones conjuntas* se define como un “proceso que traduce la estrategia en acción” (Chile, 2014) es el primer obstáculo para que los planificadores comprendan la verdadera dimensión de lo que abarca. Una definición más afortunada es la que entrega la *Doctrina de operaciones conjuntas* que lo define como “el enfoque cognitivo de los comandantes y asesores – con el apoyo de sus habilidades, conocimiento, experiencia, creatividad y juicio, para desarrollar estrategias, campañas y operaciones, y organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios” (MDN, s/f). Y hablar de enfoque es algo completamente distinto a hablar de proceso.

La misma doctrina de planificación se refiere al DO como:



...la descripción que hace el comandante de las medidas generales que debe tomar la fuerza para lograr el estado final militar deseado. Es la visualización del comandante de la manera en que la operación debe transformar las condiciones actuales en las condiciones deseadas en el estado final deseado; la forma en la que el comandante desea que se vea el entorno operacional al final de las operaciones (MDN, 2014).



La lectura atenta de esta definición permite darse cuenta de que no se está refiriendo a la metodología de DO, sino que, a su resultado, la aproximación operacional. Este es un segundo error relevante, ya que contribuye a que muchos planificadores se refieran indistintamente a diseño y aproximación, sin entender que lo segundo es producto de lo primero.

Al respecto, la doctrina conjunta de planificación de los Estados Unidos define correctamente DO como una metodología diseñada para entender la situación y el problema *“operational design supports operational art with a general methodology using elements of operational design for understanding the situation and the problem”* (USA, 2011). Esto es coherente con la aplicación real en nuestro PPO, en donde incorporamos la metodología de diseño en la etapa orientación (análisis de la misión), como herramienta adicional para que el comandante logre el entendimiento más profundo posible del problema al que se verá enfrentado.

Pero lo que nuestra doctrina de planificación omite al definir DO, es que delimitar el problema no es el producto final de esta metodología, sino que un paso previo a la elaboración de la solución conceptual de dicho problema, en la forma de una aproximación operacional que recoge y ordena en tiempo, espacio y propósito todas las conclusiones obtenidas en los pasos previos, apoyándose en elementos convencionales del arte y diseño, dentro de los cuales los principales son el Estado Final Deseado (EFD), los objetivos estratégicos y operacionales, el Centro de Gravedad (COG), las Condiciones Decisivas (CD) y las Líneas de Operaciones (LOO) sobre las cuales se cumplen las CD. Esto lo clarifica la doctrina estadounidense como *“the methodology helps the JFC and staff to understand conceptually the broad solutions for attaining mission accomplishment and to reduce the uncertainty of a complex operational environment”* (USA, 2011).

El DO como metodología

Como se insinuó al comienzo de este ensayo, la creciente complejidad de los problemas militares a los que se ve enfrentado un comandante operacional hizo necesario buscar herramientas metodológicas distintas al PPO.

En la literatura relacionada es posible encontrar diversas clasificaciones para los tipos de problemas militares; sin embargo, en las doctrinas militares occidentales se emplean dos tipos generales: bien estructurados y mal estructurados (Hartig, 2005).

Un problema bien estructurado es aquel cuyo punto de partida o situación inicial está claramente definido y delimitado, su meta a alcanzar es clara y sus posibles soluciones son verificables y medibles. La solución de este tipo de problemas era lo que tenían que planificar los comandantes del siglo XX, cuando el nivel operacional aún no era el protagonista de operaciones mayores y campañas. Muchas lecturas asocian este tipo de problema a las misiones tácticas, con tareas y propósitos bien definidos y con un amplio abanico de posibles cursos de acción para su cumplimiento. Pero cuidado: que un problema sea bien estructurado no implica que no sea extremadamente complejo de resolver, solo que se asocia a sistemas cerrados que pueden ser resueltos por procesos lineales y analíticos.

Los problemas mal estructurados, por el contrario, se asocian a sistemas abiertos en los cuales los procesos racionales como el PPO son insuficientes, con metas difusas y poco claras, requerimientos e informaciones contradictorias e incompletas, cuyas soluciones parciales pueden generar nuevos problemas y para los cuales las posibles soluciones o cursos de acción distan de ser numerosas o perfectas. Este tipo de problemas, con elementos más complejos y variados que solo los elementos militares, que hacen que un comandante y sus planificadores se vean en la dificultad de entender sus fines y sus formas, son los que se asocian hoy en día con la planificación del nivel operacional y que gestaron el nacimiento del DO como metodología de solución.

La doctrina conjunta de fuerzas armadas que están a la vanguardia en cuanto a procesos de planificación, principalmente por su experiencia práctica en conflictos reales, distinguen al DO como una metodología que sigue cuatro pasos que pueden resumirse como: 1) Entender al superior (en cuanto a EFD, objetivos, limitaciones y otros aspectos orientadores); 2) Entender cómo se compone y de qué forma impacta al logro de los objetivos el ambiente



operacional (conclusiones respecto de los factores operacionales espacio, tiempo, fuerza e información presentes en todas las dimensiones posibles de un teatro de operaciones; 3) Determinar el problema (aquellos aspectos del adversario y del ambiente operacional que impiden o dificultan pasar de la condición actual al EFD), y 4) Elaborar una aproximación operacional que visualice, en términos gráficos y narrativos, la solución conceptual del comandante. (USA, 2011)

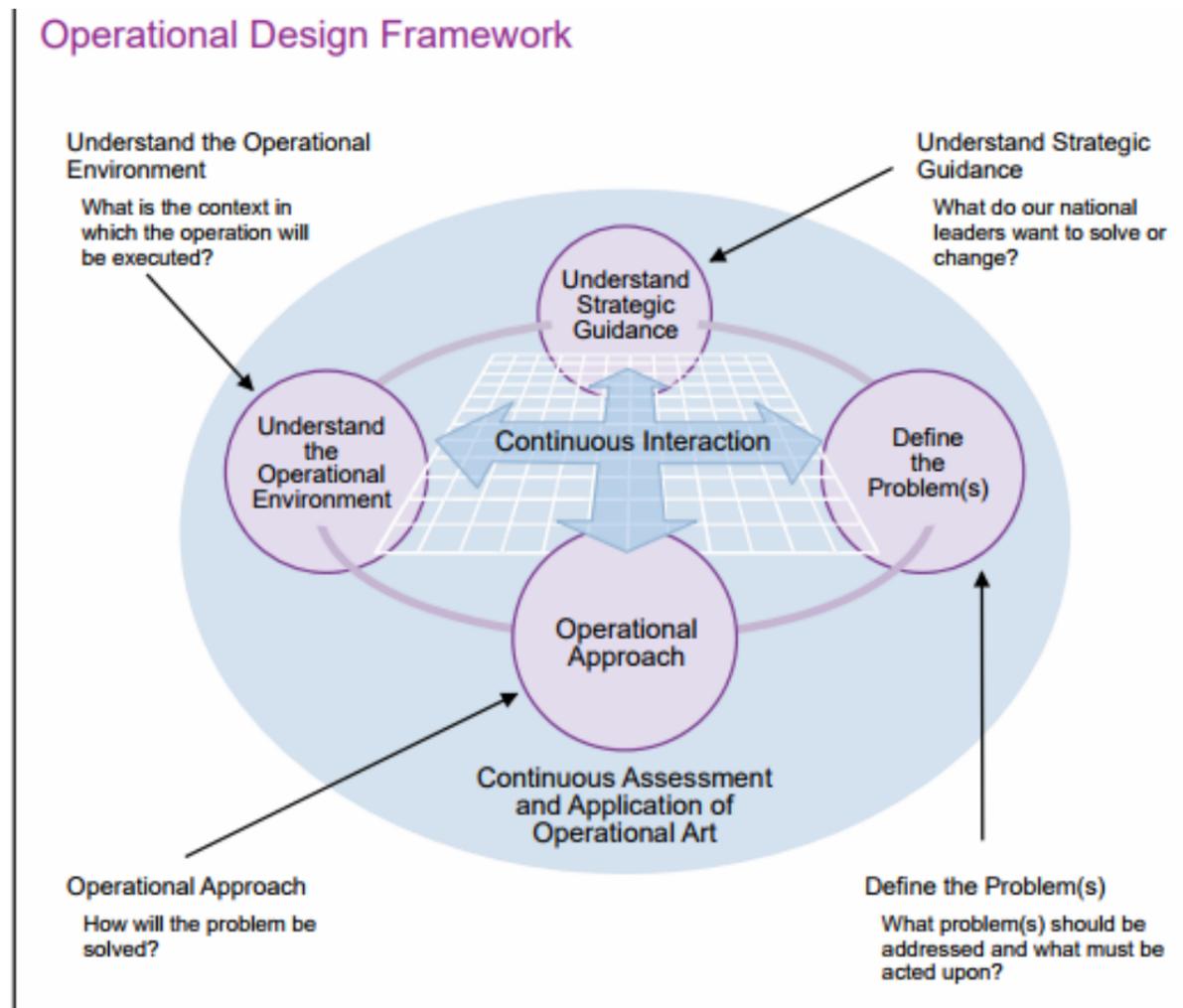


Fig. 1: Metodología de diseño operacional (Fuente: JP 5-0, *US Joint Planning*, 2017 2014, p. IV-7)

En el nivel operacional, donde mejor aplica el DO, el nivel estratégico establece el objetivo estratégico de campaña y, en forma inmediata, ese objetivo genera la creación de un teatro de operaciones y su comandante operacional responsable. El comandante operacional, entonces, analiza y concluye si para lograr ese objetivo estratégico basta con una gran operación o tendrá que diseñar toda una campaña, entendida como más de una operación mayor que, de forma secuencial o paralela, coordinada, sincronizada e integrada, llegarán al objetivo estratégico. Este objetivo estratégico, que orienta todas las operaciones de la campaña, no es otra cosa que el propósito del comandante, el para qué de toda la campaña; las operaciones mayores, por otro lado, van a generar los objetivos operacionales o intermedios que llevan al objetivo estratégico o final, los que, en la práctica, pasan a ser las tareas esenciales para lograr el propósito, haciendo un símil con la etapa orientación del PPO. Con los objetivos estratégicos y operacionales, ya tenemos el qué y el para qué; ya no necesitamos desarrollar una etapa de análisis de la misión.

Las LOO y CD, visualizadas luego de un riguroso análisis sistémico de los factores fuerza, espacio, tiempo e información, pasan a ser un "cómo", en términos amplios, el comandante piensa que debe lograr el objetivo estratégico y, por lo tanto, limitantes a la creatividad de la planificación detallada que antaño se enfatiza en la forma de pensar en muchos cursos de acción. La aproximación operacional, en sí misma, puede entenderse como el esqueleto del curso de acción definitivo, a falta de detallar los efectos que irán dando cumplimiento a las condiciones decisivas, momento específico de análisis de alternativas; lo anterior, coherente con lo que plantea el departamento de operaciones militares conjuntas del *Naval War College*:





the design approach, therefore, does not recognize the need (or desire) for multiple courses of action. Nor does it recognize the formal process of analysis and comparison because those activities are accomplished through the discussion and framing of the problem (NWC, 2019)

DO y PPO: algo no encaja

La doctrina de planificación conjunta de los Estados Unidos reconoce que el DO y el PPO son elementos complementarios, no integrados, para resolver problemas militares complejos *“operational design and JOPP are complementary elements of the overall planning process”* (USA, 2011). La doctrina de planificación naval de operaciones de la Armada de ese mismo país entiende al PPO como una metodología opcional, aplicada antes o junto con el análisis de la misión:



the NPP views design as an optional methodology that may be used in concert with operational art prior to and in conjunction with mission analysis in order to assist the commander and staff when faced with an unfamiliar or complex and ill-structured situation” (Navy, 2013).

El *Naval War College*, en sus contenidos académicos del nivel operacional, sugiere que, ante problemas mal estructurados, el DO aplica mejor que el PPO, deslizando la independencia de ambos procesos: *“for such complex adaptive systems and/or ill-structured problems, the design approach is preferred”* (NWC, 2019).



El PPO como metodología de resolución de problemas militares es independiente del DO. Comienza con una primera etapa orientación, cuya finalidad es “determinar qué hay que hacer para satisfacer las indicaciones dadas por el superior” (MDN, 2014); es decir, el qué y el para qué (propósito) y tiene como producto principal la misión del comandante. En la descripción de los pasos de esta etapa se entremezclan elementos del DO sin mencionar cómo se obtienen o desde dónde proceden, junto con subprocesos que, expresados en otros términos, no difieren en nada de los pasos del DO: entender al superior pasa a llamarse “revisión de las directivas y orientaciones del superior” más “análisis de tareas”; entender el ambiente operacional cambia a “revisión de la situación y análisis de factores clave”; y determinar el problema, junto con elaborar la aproximación operacional, se resumen en la elaboración de una misión que oriente el posterior desarrollo de cursos de acción.

¿Por qué, entonces, aun cuando las doctrinas que usamos de referencia para elaborar las nuestras reconocen a estos dos procesos como alternativos, en el ambiente nacional tenemos tantas dificultades para separarlos? En opinión del autor, la incorporación inicial de los conceptos arte, diseño y aproximación operacional a los procesos educativos y prácticos pudo haber sido de manera precipitada y sin el entendimiento completo de lo que significaban y cómo conversaban con el PPO, sumado a que posterior a eso se ha mantenido un bajo nivel de actualización de parte de nuestras doctrinas.

La incongruencia es tanta, que la DNC 5-0 incorpora el DO como un paso posterior a haber establecido la misión, del todo ilógico porque si ya se tiene el qué hay que hacer y para qué hay que hacerlo, luego de un acucioso análisis del entorno operacional, repetir los procesos carece de sentido. Adicionalmente, basta con revisar publicaciones y aproximaciones operacionales gráficas de variadas organizaciones militares extranjeras (incluso nacionales) para confirmar que, dentro de los elementos que se representan, la misión no es uno de ellos, dado que con el EFD y los objetivos basta y sobra para difundir el qué y el para qué.



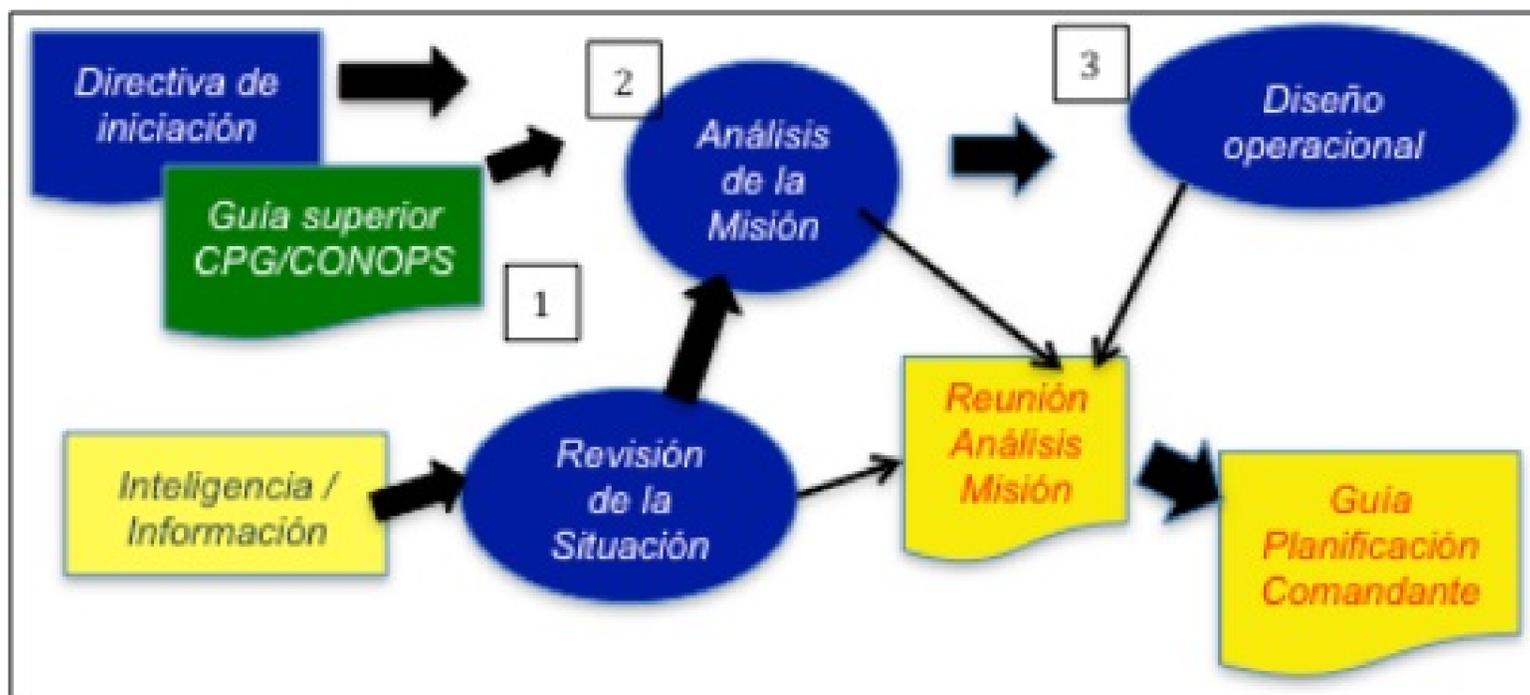


Fig. 2: Momento del diseño operacional según la doctrina conjunta nacional (Fuente: DNC 5-0 Doctrina para la planificación de operaciones conjuntas, primer borrador 2014, p. 54).

En la práctica, nuestros procesos académicos dan cuenta de que planificando con DO y PPO al mismo tiempo, frecuentemente ocurre que la aproximación operacional luego es incoherente con el curso de acción desarrollado, dado que los planificadores llevan a cabo subprocesos del PPO que están hechos para solucionar una misión, no una aproximación. La prueba de validez de conveniencia, sin ir más allá, se refiere a “¿si se ejecuta de la manera descrita y se cumplen las fases en el orden y tiempo previsto, el COA logrará cumplir la misión?” (MDN, 2014), mientras que doctrinas a la vanguardia validan en cuanto a la aproximación operacional “*can accomplish the mission within the commander’s guidance*”. (USA, 2011)

f

t

in

Es válido, entonces, preguntarse: si para el nivel operacional los productos del DO son una clara determinación del problema y una solución conceptual a dicho problema, ¿qué necesidad tiene llevar a cabo la etapa orientación (análisis de la misión) del OPP?; si la aproximación operacional resulta en una solución conceptual, con LOO y CD que, ordenadas en tiempo, espacio y propósito, constituyen la mejor visión posible de un comandante de cómo sacar de la ecuación a un COG enemigo y cumplir los objetivos y el EFD entregados por su superior, ¿por qué no pasar directamente de la aproximación operacional al desarrollo de cursos de acción?

Tratando de ordenar el patio: conclusiones

Adoptar procesos de planificación de organizaciones militares extranjeras tiene sus riesgos. Cometer errores de traducción e interpretación es uno de ellos; incorporar como doctrina esos procesos íntegramente sin evaluar qué aspectos son o no aplicables a nuestra realidad, es otro. Pero tal vez el riesgo más grande sea mantener la inercia sin revisar y mejorar los procesos, a medida que las experiencias van alertando de que estos no están siendo comprendidos de forma correcta.

Tanto el PPO, como el DO son herramientas metodológicas para resolución de problemas militares del siglo XXI; sin embargo, el ambiente operacional al que se ve enfrentado un comandante operacional es mucho más complejo y mucho menos estructurado que el que le toca a un comandante táctico, por ende, requiere de una metodología que profundice su análisis con una aproximación más allá de lo racional, centrada en el comandante y empleando el arte operacional como aliado. Aunque ambos procesos pueden ser aplicados a todos los niveles, el DO es más adecuado para el nivel operacional y el PPO para el nivel táctico.

Nuestra doctrina de planificación conjunta debe ser revisada.



ÚLTIMA EDICIÓN





Versión PDF

[Año CXXXVI, Volumen 137, Número 979](#)

Noviembre - Diciembre 2020



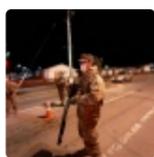
ACTUALIDAD



[La guardia del 27F](#)
[ACTUALIDAD](#) | 07/01/21



[Última participación chilena en UNFICYP](#)
[ACTUALIDAD](#) | 10/12/20



[Creando una base ética para actuar](#)
[ACTUALIDAD](#) | 04/12/20



[Chilean Navy and Royal Navy: Past, Present and future](#)
[ACTUALIDAD](#) | 11/11/20



[Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad](#)





NÚMERO 979
ÚLTIMA EDICIÓN
Noviembre - Diciembre 2020


Newsletter

Registrarse



REVISTA DE MARINA

ISSN: 0719-4129

Avda. Jorge Montt N° 2400, Las Salinas,
Viña del Mar.

Teléfono: +56 322 848 905

Casilla 220 Correo Central Valparaíso.

contacto@revistamarina.cl



© 2021 Revista de Marina. Todos los derechos reservados.

